





中小企業の生き残り作戦！

製品戦略(1)



IME定期セミナー
2012年8月31日(金)18:30～
株式会社IMEコンサルティング
代表取締役 立居場誠治



定期経営セミナー開催要領

- 場所
大田区産業プラザ(Pio) 蒲田
- 日時
8月31日(金) Pio F会議室
9月20日(木) Pio F会議室
10月12日(金) Pio F会議室
11月22日(木) Pio F会議室
18:30から2時間程度
- テーマ
- 企業経営関連のテーマを時期と希望により選定する

競争力を失う日本

- 長期にわたる経済不況の進行
- 生産性の低下
- 国際競争力の低下

経営構造の変革が不可欠

<p>これまで</p> <ul style="list-style-type: none"> • 生産者主導の経営 • 売上げ、利益のみの追求 • 結果の追求 	<p>これから</p> <ul style="list-style-type: none"> • 顧客主導の経営 • 社会、経済、社員、市場価値の追求 • 仕組みの追求・改善
--	--

パラダイムシフト…前提条件を変える必要

中長期的課題

- さらなる成長力の低下
 - アジア企業のキャッチアップ
 - 日本企業のビジネスモデルの転換の遅れ
- 製造業のグローバル化
 - 日本のモノづくりの競争力を復活させ、アジアの成長力を取り込んでいくことが大前提
- 産業・企業の育成
 - 国内の雇用・消費の穴埋めに、内需活性化不可欠
 - 輸出企業…法人税引き下げと自由貿易協定
 - 内需型産業の成長を阻む規制の撤廃
 - 新技術関連産業の育成…iPS細胞

成長しなければ、生き残れない 成長を止める幻想

- 待ちの姿勢(お上頼み)
 - 国、自治体の政策、公共事業頼み
 - 大企業の注文頼み
- 自信喪失
 - 中国、韓国にはかなわない (隣の芝生?)
 - 戦える成長分野がない
 - 自社ではできない
 - 悪いことばかりが頭をよぎる

他人任せではダメ!

産業・企業の戦略

日本人が、
日本でメシを食っていくために、
どうするか…が、問題

**先進国は成熟社会だからこそ、
戦略が必要**

**モノづくりで食べていくには…?
「製品戦略」**

製品戦略と体制整備

内容	主旨・概要
1. 経営分析(外部・内部環境、財務、SWOT) <ul style="list-style-type: none"> 1.1ビジョン、理念、目標の確認 1.2売上推移調査 1.3事業プロフィールの明確化 1.4経営環境調査(可能なら調査) 1.5経営分析のまとめ 	社会情勢、社内の状況、製品開発の是非 開発に注ぐべきパワーの程度
2. 製品分析 <ul style="list-style-type: none"> 2.1顧客満足度 2.2製品競争力 2.3製品ライフサイクル 2.4製品分析のまとめ 	製品の競争優位性、ライフサイクルなどを調査する。
3. 戦略目標設定(開発の是非検討) <ul style="list-style-type: none"> 3.1SWOT分析、状況の把握 3.2戦略の検討 3.3方針、目標の設定 3.4戦略と対策の調整 3.5新製品の考え方 	経営戦略の一部として製品戦略を考案し、製品・サービスの方向性を明確にする。 方針・目標を明確にする。

1. 経営分析

- 1.1ビジョン、理念、目標の確認
- 1.2売上推移調査
- 1.3事業プロフィールの明確化
 - ビジネスモデル
 - 顧客提案価値(バリュー プロポジション)
- 1.4経営環境調査(可能なら調査)
 - マクロ、ミクロ、競争要因、リスク
- 1.5経営分析のまとめ

社会情勢、社内の状況、製品開発の是非
開発に注ぐべきパワーの程度

2. 製品分析

2.1 顧客満足度

製品の競争優位性、ライフサイクルなどを調査する。

2.2 製品競争力ライバル調査

2.2.1 4P-4C分析

2.2.2 スネークプロット (戦略キャンバス)

2.2.3 ポジショニングマップ

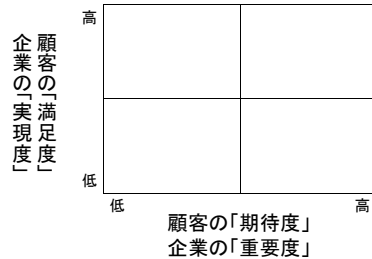
2.3 製品ライフサイクル

- 製品ライフサイクル分析 (PPM: Product Portfolio Management)
- 技術革新状況、流行

2.4 製品分析のまとめ

CSポートフォリオ

- 顧客の「満足度」と「期待度」
- 企業の「実現度」と「重要度」



2.2.2 スネークプロット (戦略キャンバス)

ライバル製品の機能・魅力・価格等を比較する際に使用する。

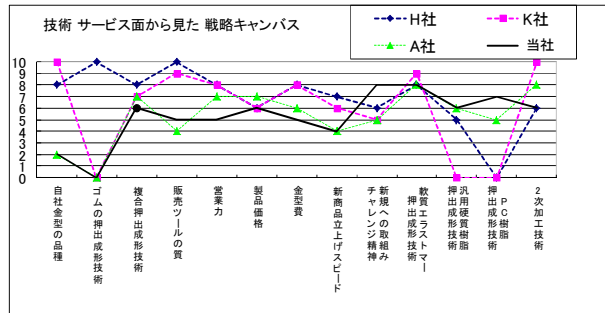
- 他社比較を行う項目を決める
- 各項目の評価を得点で表し数値化する

評価得点	得点
高い	10
	9
	8
中	7
	6
	5
低い	4
	3
	2
	1
	0

項目	自社金型の品種	ゴムの押出成形技術	複合押出成形技術	販売ツールの質	営業力	製品価格	金型費	新商品立上げスピード	新規への取組み	チャレンジ精神	軟質エラストマー	押出成形技術	汎用硬質樹脂	押出成形技術	PC樹脂	2次加工技術
H社	8	10	8	10	8	6	8	7	6	8	8	5	0	0	6	10
K社	10	0	7	9	8	6	8	6	5	9	0	0	0	0	10	6
A社	2	0	7	4	7	7	6	4	5	8	6	6	5	8	8	6
当社	2	0	6	5	5	6	5	4	8	8	8	6	7	7	6	6

スネークプロット

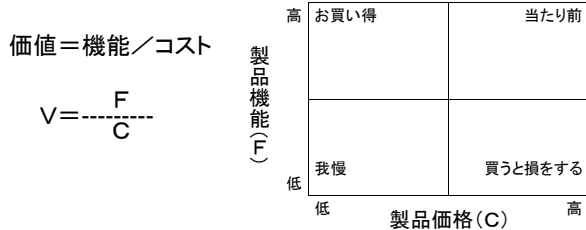
- 各項目の得点をグラフにプロットする



価値によるポジショニングマップ

「買う価値があるか？」

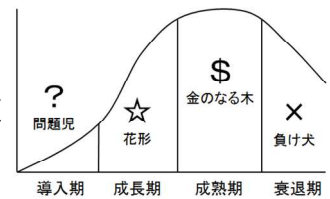
- 顧客の購入動機に大きくかわるのが、その製品に価値を感じるかどうかの問題がある。
- 価値は、製品が提供する機能が購入コストに見合うか、得するか、損するかで、判断されることが多い。



2.3.3 自社製品のライフサイクル分析

製品別のライフサイクルを判定する判断の基準

- 経過時間、市場認知度、ニーズ
- 売上げの推移
- 競争の状態
- 購入者の特徴
- その他の観察事項



製品ライフサイクルと対応の方向性

	導入期	成長期	成熟期	衰退期
方向性	将来は未知のため今後の成長性を見極め、開発投資や拡販を行う。	新規参入などで競争が激化する。製品の差別化や販促で拡販する。	これまでの投資を回収する。	将来の市場規模を見極め、製品の取り扱いを検討する。
営業販促	市場開拓のため、認知度向上を図る。	拡販を図る。新規顧客獲得、シェア確保のために、値引なども考える。	顧客の囲い込み、利益確保	販売の規模を縮小する方向で対応を検討する。
開発設計	成長期に備えて、製品の機能・デザインなどを考案する。	製品のバリエーション増。機能追加などによる価値の付加。	汎用化の検討、低コスト製品の設計	定番品との仕様の共通化。
生産物流	製品の成長形態を予測しフレキシブル対応を考慮する。	設備投資、技術者増加等の生産量増加対応。QCD改善。不具合対応。	コストダウンの徹底	小ロット化対応、合理化の3Sの追求

中小企業が生き残るには？

- より多くの利益をあげなければならない！

成長戦略

市場	製品・技術	
	既存	新規
現状	市場浸透	新規製品開発
既存	<ul style="list-style-type: none"> 現市場でシェア、売上向上 既存顧客の使用量増加 競争企業顧客への売込 未使用顧客の勧誘 	<ul style="list-style-type: none"> 現市場でバリエーション拡大 発明・開発による新製品 バージョンアップ、モデルチェンジ 既知製品の応用開発
新規	<ul style="list-style-type: none"> 既存製品の市場開拓 新地域、潜在ユーザ開拓 新規チャネル開拓 改良、用途開発 	<ul style="list-style-type: none"> 多角化 新製品を市場に投入 水平型(関連製品)多角化 垂直型(関連機能)多角化 集中型(同心円)多角化 集成型(コングロメイト)多角化